للمدير الممارس

التأثير

اكتساب الالتزام
إحراز النتائج

ديفيد بالدوين

كورت غريسن

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

دليل الأفكار العملية





رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصر يتسم بالمعرفة والمعلوماتية والانفتاح على الآخر، تنظر مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم إلى الترجمة على أنها الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسسة بأن إحياء حركة الترجمة، وجعلها محركاً فاعلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمه المؤسسات الثقافية ودور النشر العربية مجتمعة، في العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل ما قدّمه الفكر العالمي من معارف وعلوم، عبر نقلها إلى العربية، والعمل على إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشير الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغات العالمية إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

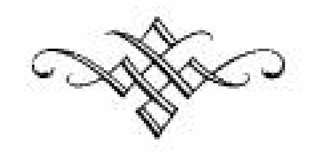
وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيداً عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة: www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/ مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.





التأثير

اكتساب الالتزام، إحراز النتائج



التأثير

اكتساب الالتزام

إحراز النتائج

تأليف

ديفيد بالدوين وكورت غريسن

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Influence
Gaining Commitment. Getting Results
David Baldwin and Curt Grayson

ISBN 978-1-882197-82-8

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN 6 - 676 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ⓗ **مكتبة العبيكان، 1430هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بالدوين، ديفيد

التأثير./ ديفيد بالدوين؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1430هـ

38 ص؛ 14 × 21 سم. (سلسلة دليل الأفكار العملية)

ردمك: 6 - 676 - 54 - 9960 - 978

1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم)

ب. العنوان ج. السلسلة

ديوي 658.406 1430 / 1240

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.



مُحتويات الكتاب

الموضوع الصفحة

ما هو التأثير؟ ١١

من هم الذين تؤثر فيهم؟ ١٣

كيف تؤثر؟ ١٥

تكتيكات التأثير ١٥

المناشدات المنطقية ١٩

المناشدات العاطفية ٢١

المناشدات التعاونية ٢٣

تفعيل التأثير ٢٦

ترتيب أهدافك ٢٧

تحديد الفوائد والتحديات ٢٧

تطوير نص جلستك الحوارية ٢٨

إدارة حوارك ٣٠

التسجيل والتأمل ٣٢

التأثير على المدى الطويل ٣٣

كتب مقترحة للقراءة ٣٤

خلفية ٣٥

ملخص النقاط الأساسية ٣٦

موجز المديرين التنفيذيين

التأثير مكون أساس في القيادة. قد لا يكون موقعك في المؤسسة والسلطة التي يخولك إياها كافيين لتحفز مرؤوسيك على القيام بما تطلبه. إن تطوير مهارات التأثير يمكنك من تحقيق التزام الموظفين من جميع المستويات: أندادك، ومرؤوسيك، ورؤسائك.

يتضمن هذا الكتاب أداة تقويم؛ ليساعدك في تحديد تكتيكات التأثير التي تستخدمها حاليا. يعتمد بعض هذه التكتيكات على المنطق، وأخرى على جذب المشاعر، وبعضها الآخر على المناشدات التعاونية. لعلك تستكشف تكتيكات تستخدمها نادرا، وباستطاعتك تطوير تلك التكتيكات؛ لتصبح أكثر فاعلية.

ستتعلم ماذا تفعل قبل، وأثناء جلستك التأثيرية، وبعدها. كل محاولة للتأثير يمكن أن تصبح خبرة معرفية، وستستمر بتعزيز قدرتك الحاسمة في القيادة.



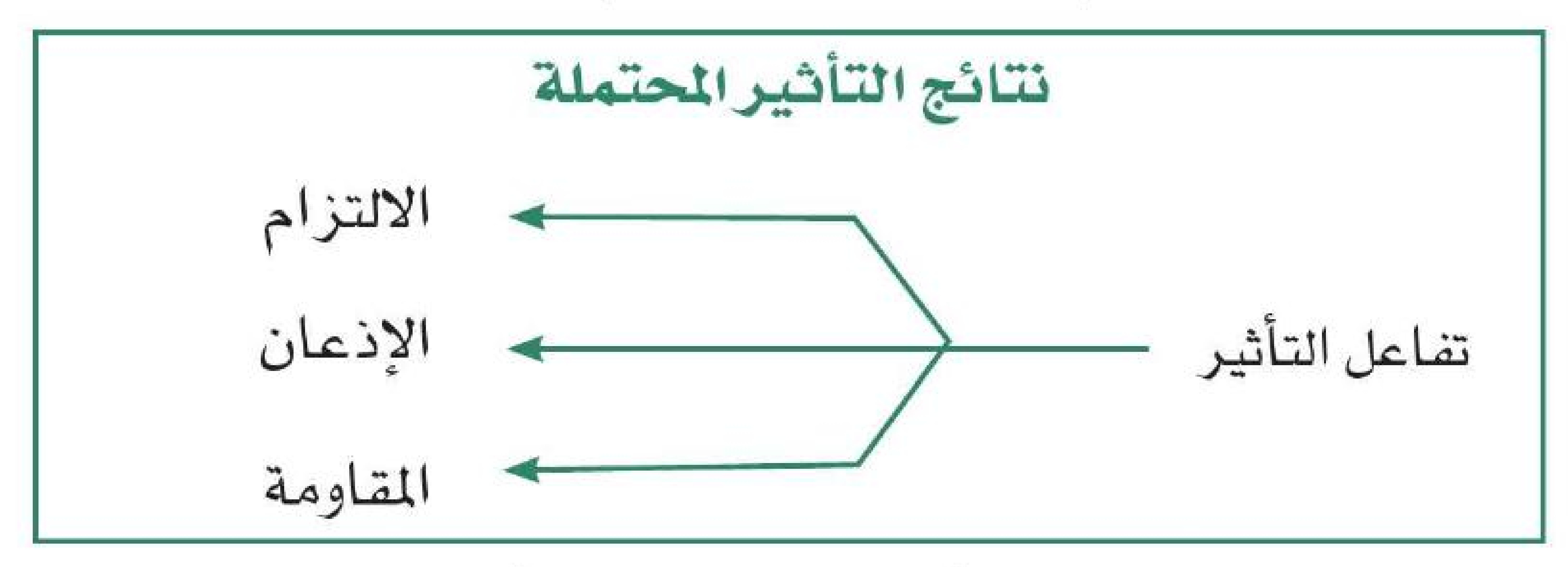
ما هو التأثير؟

إنه المكون الرئيس في القيادة. تحتاج إليه لتنشر الأفكار وتستحث الناس على دعم القرارات وتطبيقها - وهي في بعض الأحيان قراراتك وأفكارك الخاصة، وأحياناً أخرى هي تلك التي تخص آخرين تمثلهم. قد لا يكون موقعك في المؤسسة والسلطة التي تخولك إياها كافية لتؤثر في الموظفين وتحثهم على إكمال مهمة ما. تبنت المؤسسات المعاصرة طرائق وبنى أساسية تفاعلية مرنة تعتمد بشكل أقل على التسلسل الوظيفي الهرمي وبشكل أكبر على قدرة القادة على التأثير والظفر بالالتزام. إن التأثير مهم لأنه يحرز النتائج المرجوة. يستطيع القادة أن يستخدموا مهاراتهم التأثيرية إستراتيجياً ليوصلوا رؤيتهم، ولينظموا جهود الآخرين في المؤسسة، وليبنوا الالتزام بالعمل.

إن القادة الذين يستطيعون الإفادة من مهاراتهم التأثيرية بشكل فاعل يستطيعون إنجاز أهدافهم وأغراضهم بنجاح أكبر. ولكن ماذا يعني أن تستخدم مهاراتك التأثيرية بشكل أكبر؟ لفهم الإجابة عن ذلك السؤال، عليك أن تعرف أن استخدام تكتيكات التأثير يمكنه أن ينتج ثلاث نتائج مختلفة بوضوح، وهي: المقاومة والإذعان والالتزام.

أقل نتيجة مرجوة من محاولتك التأثير في الآخرين هي مقاومة الطلب الذي تقدمه. من الممكن أن يتصدى الموظفون لما تطلبه مباشرة أو لعلهم يستخدمون مقاومة خفية وربما يخربون جهودك للتأثير بأساليب ماكرة. على سبيل المثال، قد يوافقون على طلبك مبدئيا، ليضعوا بعدها الحواجز في طريق إتمامه أو يختلقوا الأعذار لعدم إنجازه.

الإذعان أفضل من المقاومة، ولكنه بعيد عن الاستجابة المثلى. إن الشخص الذي تحاول التأثير فيه سينفذ طلبك، ولكن بأقل جهد وفي مدة وجيزة إذا تحقق أي قبول للأسباب التي قدمتها للحصول على الدعم. لعل الإذعان يكفي إذا كان الطلب بسيطا أو رتيبا ولا يتطلب من الشخص الآخر أن يبذل كثيرا من الجهد أو من الطاقة الإضافية لإنجازه. ولكن من المهم أن تتذكر أنه على الرغم من أنك تستطيع دفع الموظفين ليتصرفوا بطرق إنتاجية عبر الحصول على إذعانهم ، فإنك لا تغير موقفهم من العمل نفسه.



عندما تؤدي جهودك التأثيرية إلى الالتزام، فأنت قد نجحت في عرض أسباب كافية لتؤمن الدعم والقبول الطوعي لتنفيذ المهمة. إنه فارق مهم وحاسم إذا كان ما تطلبه يتطلب من الأشخاص الآخرين أن يضطلعوا بأعمال قد لا تكون بسيطة أو سريعة، وربما تكون مكلفة فيما يتعلق بوقتهم الشخصي أو برامج أعمالهم. عندما تكون قادراً على التأثير في شخص ما إلى درجة الالتزام، فأنت تحصل على منافع عدة:

- تقل الحاجة إلى مراقبة التقدم باتجاه أهدافك أو محاربة المقاومة ضدها.
- سيتوفر المزيد من الجهد المتواصل، ذي الأهمية الخاصة عندما تكون المهمات المعنية معقدة أو صعبة وتتطلب جهودا مركزة عبر مدة طويلة من الزمن.

- يؤيد الأشخاص الملتزمون أهدافك، ولذلك يميلون لأن يكونوا أكثر فاعلية، وإبداعا، ومرونة، وتركيزا على أهدافك التي يشاركونك إياها.
- تتحسن علاقات العمل.

إن تطوير مهارات التأثير يمكنك من تحقيق التزام أندادك، ومرؤوسيك، ورؤسائك. هذه المجموعات غالباً ما تتطلب مقاربات مختلفة من تكتيكات التأثير لتكون ناجحاً. وسواء أحاولت التأثير في شخص مهم أو مجموعة معينة، أو في الأقسام جميعها، عليك أن تراعي السمات الشخصية المتمايزة، والأهداف والأغراض، والأدوار التنظيمية والمسؤوليات بوصف ذلك خطوة أولى نحو تحقيق الالتزام.

من هم الذين تؤثر فيهم؟

هم قادة المؤسسات، والمديرون المحترفون، ووحدات العمل المختلفة غالبا ما يصفون المجموعات المساهمة المتنوعة بأنها ذات أهمية حاسمة لنجاحهم في تفعيل التأثير في العمل أو إيقافه. لكل من هذه المجموعات اهتماماتها وقضاياها الخاصة. وتملك غالبا جداول أعمال ووجهات نظر وأولويات خاصة بها.

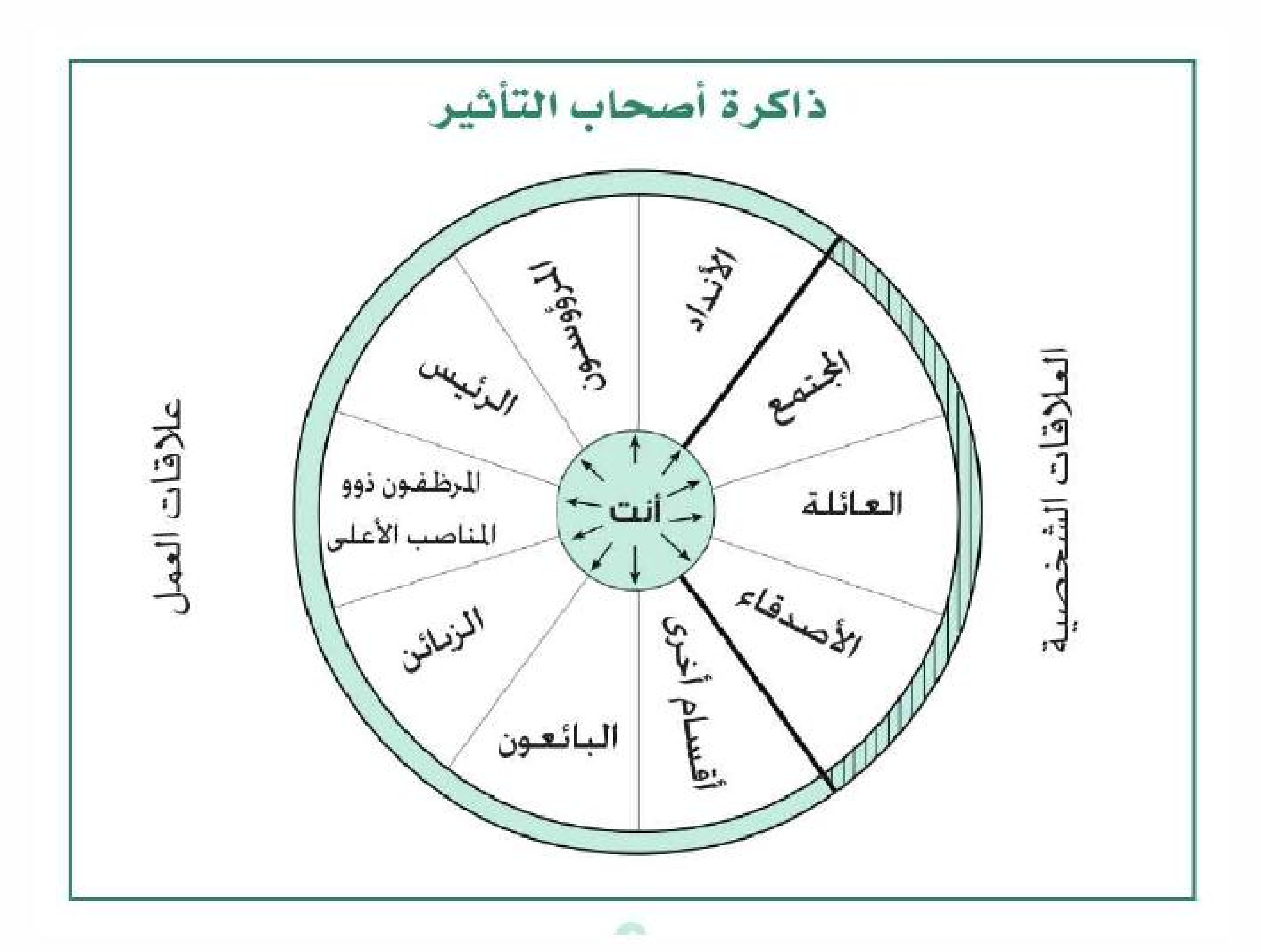
ليس غريباً أن يجد المديرون أنفسهم في كفاح مستمر لتعلم كيفية التأثير في مختلف المسهمين، وأصحاب المصلحة يضطرون، في بعض الأحيان، إلى «زيادة تأثيرهم» عند عرض الأفكار على رؤسائهم أو من يتقدمونهم على السلم الوظيفي. وعليهم في أحيان أخرى أن يبنوا شراكات مع أندادهم ضمن الحدود المؤسسية. وهناك دائما تحدٍ لاستنهاض همم المرؤوسين المباشرين. إن إعطاء قواعد محددة لكيفية التأثير في كل من هذه المجموعات هو ضرب من المحال تقريباً؛ لأن وضع كل مدير مختلف عن الآخر. أوجدت

بعض المؤسسات إطار عمل متسماً بروح الزمالة باتصال مفتوح وتعاون واسع. بينما تدار مؤسسات أخرى بأسلوب سياسي أكثر مع التركيز على أداء الفرد النجم.

ربما يعطي أحد الرؤساء لمدير كامل الحرية في تصميم مهام وبرنامج عمل الفريق والتحكم فيها، بينما قد يبذل رئيس في مؤسسة أخرى جهداً أكبر ليتحكم في العمل مباشرة. كما تمتد علاقات الأنداد إلى مجال واسع. حيث يعملون مع بعضهم في المشروعات ويتشاركون مسؤوليات موسعة، بينما لدى آخرين المزيد من العلاقات غير المباشرة والقليل من التفاعل. أمّا المديرون أيضاً فغالباً ما يجدون اختلافات واسعة في الكيفية التي يمكن بها للمرؤوسين أن يكونوا متأثرين بنجاح ما.

يحتاج بعض المرؤوسين المباشرين لإدارة مرشدة ومشاركة مباشرة وعملية، في حين أن آخرين يمكنهم العمل باستقلالية أو تعاونية أكبر ويفضلون العمل هكذا.

كما أنك تهتم بوضعك وبالقضايا التي ستحتاج إلى صياغة مهاراتك التأثيرية فيها، عليك أن تهتم بمقدار قوة علاقاتك الشخصية مع هؤلاء الذين تحاول التأثير فيهم. هناك نوعان من قوة العلاقات الشخصية وهما: القوة الشخصية وقوة المكانة. تدل القوة الشخصية على مستوى الثقة والاحترام والالتزام الذي تبديه بعلاقاتك مع شخص آخر. وتدل قوة المكانة على القوة التنظيمية المتاحة من خلال مسؤولية محددة أو من خلال مسؤوليتك بصفتك تشغل منصباً معيناً.



كيف تؤثر؟

إن فهم نمطك التأثيري أمر حاسم لنجاحك. والخطوة الأولى على طريق ذلك الفهم هي تقويمك لتكتيكات التأثير التي تتبعها حاليا. تستطيع أن تصنع هــذا التقويم عن طريق استخدام ورقة العمل في الصفحات ١٦ - ١٨ وبعدها أتممه عن طريق طلب التقويم عن طريق التغذية الراجعة من الآخرين.

يوجـد ثلاثة أجـزاء لورقة العمـل. يساعـدك الجزء الأول علـى قياس وتحديـد أهم الطرق الشائعة التي تؤثـر بها في الآخرين. وفي الجزء الثاني ستضــع نقاط إجاباتك. وفي الثالث ستضع إجاباتك في رسم بياني لتعلم أي تكتيك تأثيري تستطيع أن تطوره ليكون أكثر فاعلية.

تكتيكات التأثير

إن قياسك لتكتيكات التأثير التي تستخدمها غالبا هو انعكاس لنقاط قوتك وضعفك في هذا المجال. من المهم أن تلاحظ أنه في معظم الأوقات عندما تطلب

شيئاً بسيطاً، من المرجح أن ينفذه الناس بشرط ألا يؤثر عليهم سلباً. فإذا كان طلبك واضح الشرعية، وثيق الصلة بعملهم، ومن الأشياء التي يعرفون كيفية القيام بها فعلى الأغلب ستكون المقاومة في أدنى مستوياتها. يصبح اختيار تكتيكات التأثير المعقدة وتطويرها أكثر أهمية عندما يفهم طلبك على أنه طلب مزعج، وغير مناسب، ويستلزم بعض التضحيات. إن لم يتضح على الفور للأشخاص الآخرين أن التجاوب مع طلبك ضروري، فلعله من الصعوبة بمكان أن تؤثر في أفعالهم وصولاً إلى الهدف.

كلما أعدت النظر في الرسم البياني لورقة العمل في الصفحات من ١٦ – ١٨ تذكر أنك تستطيع أن تختار تكتيكات تعتمد على المنطق، وتلك التي تناشد العواطف، أو تلك التي تدعم الجهد التعاوني. وباختصار، فكر في هذه المجموعات الثلاثة الواسعة على أنها رأس وقلب ويدان، فإذا وجدت مهاراتك التأثيرية ناقصة النمو في مناطق معينة، فراجع الموصفات في الأسفل لتفهم ما يستلزمه صنع الاستخدام الأمثل لهذه التكتيكات المتعلقة بحالتك.

قوتك في التأثير: ورقة عمل إرشادية ذاتياً:

الجزء الأول:

أجب عن الاستبيان الآتي الذي يصف أفعالاً نموذجية اتخذت لتؤثر في الشخص الآخر ليقوم بفعل أو يؤدي مهمة. وأنت تجيب عن الاستبيان، لا تقلق كثيراً في هذه المرحلة حول كون الشخص مرؤوساً مباشراً أو نداً أو رئيساً أو شخصاً نافذاً من أصحاب المصلحة.

استخدم المعيار المدرج أدناه، يرجى تصنيف الإجابات بواسطة تظليل الرقم المناسب.

١ = لم يحدث مطلقا على الأغلب

٢ = نادراً

٣ = في بعض المرات

٤ = غالباً

٥ = دائماً على الأغلب

س١- أشرح للموظف المعني، منطقياً وموضوعياً السبب الداعي إلى تكليفه بالمهمة المطلوبة.	①②③④⑤
س-٢ أشرح كيف أن الفعل المطلوب الذي من الممكن أن يتطلب عملاً إضافيًا في برنامج الشخص، غالباً ما ينطوي على فوائد طويلة الأجل فيما يتعلق بعمل الشخص المكلف.	①②③④⑤
س٣- أبين للموظف كيف أن الفعل المطلوب يلتقي مع أهدافه وقيمه المستقلة.	①②③④⑤
س-٤ أزود الموظف بالموارد الضرورية التي يحتاجها لإنجاز عمله (على سبيل المثال: الوقت، والموظفين، والمواد، والدعم التقني).	①②③④⑤
س-٥ أطلب اقتراحات حول كيفية تحسين الاقتراح المبدئي من أجل إيجاد نتيجة رابح لرابح من أجل جميع الأطراف المعنية.	①②③④⑤
س-٦ أقيم تحالفات مع الأشخاص الداعمين للفعل المطلوب.	①②③④⑤
س-٧ أقدم دليلاً واقعياً ومفصلاً على أن الاقتراح عملي.	①②③④⑤
س-٨ أساعد الموظف في الحصول على ظهور وسمعة أفضل ضمن المؤسسة.	①②③④⑤
س-٩ أصف المهمة بحماسة وأعبر عن ثقتي بمقدرة الموظف على إنجازها.	①②③④⑤
س-١٠ أقلل من صعوبة تنفيذ الطلب عن طريق إزالة العوائق التي تعترض سبيل النجاح.	①②③④⑤
س-١١ أسأل الموظف عن الأفكار حول كيفية تنفيذ الفعل المطلوب، وأدمج هذه الأفكار في المهمة.	①②③④⑤
س-١٢ أخبر الموظف عن أولئك الجديرين بالثقة الداعمين للفعل المطلوب.	①②③④⑤
س-١٣ أشرح بصورة منطقية ووضوح سبب كون الاقتراح أفضل خيار ممكن من بين الخيارات المنافسة الأخرى.	①②③④⑤
س-١٤ أوفر للموظف فرص تعلم مهارات جديدة ستكون ذات منفعة.	①②③④⑤

سـ-١٥ أربط طلبي برؤية جذابة واضحة يستطيع الموظف أن يدعمها بصورة كاملة. ①②③④⑤

س-١٦ أتطوع لمساعدة الموظف في إنجاز المهمة. ①②③④⑤

س-١٧ أستجيب باهتمام كبير لاقتراحات الموظف وبواعث قلقه. ①②③④⑤

س-١٨ أشرك أشخاصاً جديرين بالثقة ليساعدوني في التأثير على الموظف. ①②③④⑤

س-١٩ أشرح العملية المنطقية لكيفية التغلب على الارتباكات أو المشكلات المؤسسية المحتملة. ①②③④⑤

س-٢٠ أجعل عمل الموظف أكثر سهولة أو إمتاعاً. ①②③④⑤

س-٢١ أحتكم إلى الصورة الذاتية للموظف. ①②③④⑤

س-٢٢ أعرض على الموظف المساعدة في عمله المنتظم. ①②③④⑤

س-٢٣ أشرك الموظف في أكبر مهمة متعلقة بإقرار بغية تنفيذ أهدافي. ①②③④⑤

سـ-٢٤ أطور أحلافاً إستراتيجية عن طريق الاتباط بشبكة مع أصحاب المصلحة الحقيقيين الذين سيساعدونني في تطوير إستراتيجية تأثيري. ①②③④⑤

الجزء الثاني:

اجمع النقاط لجميع إجاباتك مستخدماً المعادلة المدرجة أسفل الصفحة. درجات كل مقياس ستكون من ٤ إلى ٢٠ نقطة.

المقياس ١: س١ + س٧ + س١٣ + س١٩ = ـــ هذه هي نقط المنافع المؤسسية.

المقياس ٢: س٢ + س٨ + س١٤ + س٢٠ = ـــ هذه هي نقط المنافع الشخصية.

المقياس ٣: س٣ + س٩ + س١٥ + س٢١ = ـــ هذه هي نقط المناشدات العاطفية.

المقياس ٤: س٤ + س١٠ + س١٦ + س٢٢ = ـــ هذه هي نقط تعاونك.

المقياس ٥: س٥ + س١١ + س١٧ + س٢٣ = ـــ هذه هي نقط تشاورك.

المقياس ٦: س٦ + س١٢ + س١٨ + س٢٤ = ـــ هذه هي نقط تحالفاتك.

الجزء الثالث:

ضع كل واحدة من النقط في رسم بياني ومن ثم صل النقط.

تستطيع استخدام الرسم البياني في الصفحة ٣٧ أو تحميل نسخة من:

www.ccl.org/influence

المناشدات المنطقية (الرأس)

تجتـذب هذه التكتيكات الآراء العقلانية والمنطقية للموظفين الآخرين. باستخـدام هذه المقاربة، وتقدم حواراً حول الطريقة المثلى للتحرك معتمداً على نموذجين مختلفين ولكنهما مهمان -المؤسسي والشخصي- وهما اللذان سيحصل الموظفون الآخرون عليهما إذا وافقوا على مقترحك.

اشـرح موضوعياً ومنطقياً سبـب الفعل المطلوب. أحد أكثر المحفزات قـوة وإقناعاً ليقبل أحدهم طلبك هـو ببساطة أن يكون مفهوماً. يستند هذا التكتيك إلى مكونين حاسمـين للوصول بالمقاومة إلى حدها الأدنى: **أولهما**، أن تنجز البحث والتفكير قبل محاولتك التأثير في الموظف؛ **ثانيهما**، أن تقدر على شرح طلبك بطريقة تترك انطباعاً معيناً بأن حجتك بينة ومقنعة.

قـدم دليـلاً واقعياً ومفصلاً علـى أن الاقتراح عملي. في ظل تحمسك لإقنـاع الموظـف الآخر برأيك، تجنـب الاتجاه الشائع بالمبالغـة بالمنافع. ولا تركـز على الممكـن في الشروط المثالية ولكن اشـرح المنافع كما هي موجودة في شروط واقعية.

فسر بصورة منطقية ووضوح سبب كون الاقتراح أفضل خيار ممكن بـين الخيـارات الأخرى المنافسة. حجة أخرى مقنعة وفاعلة بأنك قد فكرت في عـدة حلـول أخرى بالإضافة لمـا لديك. اشرح أنك قـدرت وبتعقل منافع ومساوئ المقاربات الأخرى ولكن خطتك أهم خطة تفي بالغرض تماماً.

اشرح العملية المنطقية لكيفية التغلب على الارتباكات أو المشكلات المؤسسيـة المحتملـة. اسمـح للموظفـين الذين تحـاول التأثـير فيهم بأن يطرحـوا الأسئلة، وبـأن يشيروا إلى المشـكلات، وبأن يسمعـوك صوتهم عما يقلقهم بالنسبة لمقترحـك أو لفكرتك. أصغِ بهدوء واكتراث، وتجنب

اتخاذ وضع متحفظ أو تأويل قلقهم وأسئلتهم على أنها معاندة. ابقَ مرنا -لعلها مشكلات أو ارتباكات لم تأخذها بالحسبان. ولعل قلقهم تعبير عن اضطرابهم الطبيعي في وجه التغييرات التي سيجلبها اقتراحك. عليك أن تعالج اضطرابهم؛ حتى تتقدم بأفكارك نحو الأمام.

عندما أعلنت شركتا هيوليت-باكارد HP وكومباك للكمبيوتر خطتهما للاندماج عام ٢٠٠١، لم يكن واضحاً للمسهمين والموظفين جميع المنافع الممكنة. لكن فيورينا كاربي كبيرة المديرين التنفيذيين في شركة هيوليت-باكارد HP كانت تتطلع إلى الأرباح الماضية كأمر جوهري في القضية -وهي الاستمرار في سوق التقانة العالية حيث الأرباح الضخمة لسوق التسعينيات سيستبدل بنمو أبطأ. ولتدعم الشركة صاغت حجة منطقية للموظفين والمسهمين بأن توفيرًا هائلاً سينتج عن شراء كومباك وإنتاج مزيج جديد من المنتجات والخدمات المقدمة المتكاملة بين الشركتين. فازت هذه الحجة بفارق ضئيل من أصوات المسهمين، لكنها أثبتت جدواها عندما أعلنت HP أنها وفرت ٢,٥ بليوني دولار ونصف البليون من التكاليف مع نهاية عام ٢٠٠٣.

اشرح كيف أن الفعل المطلوب الذي من الممكن أن يتطلب عملاً إضافياً في برنامج الموظف، غالباً ما ينطوي على فوائد طويلة الأجل لاهتمام الموظف على صعيد العمل. يركز الموظفون هذه الأيام على تدبر اهتماماتهم الشخصية أكثر. عندما تطلب من الموظفين دعم فكرتك (عمل ما قد يتطلب جهداً إضافياً من قبلهم) أنشئ حالة يمكن أن يساعد فيها دعمهم هذا على تطوير اهتماماتهم الخاصة.

ساعد الموظف في الحصول على ظهور وسمعة أفضل ضمن المؤسسة. يتطلع العديد من الموظفين إلى المشروعات الأكثر شهرة والتي تقدمهم لصانعي القرار المخضرمين وتمنحهم سمعة أفضل في المؤسسة. اشرح لهم أن الفرصة الملازمة لاقتراحك تقدم تحدياً يمكنه أن يدفع أحدهم ليتقدم

إلى المستوى اللاحق من اهتمامه، ولكنه قد يحمل خطر الفشل. اعرض تقديم كل أنواع الدعم التي تستطيع أن تقدمها بها وبذلك سيشعر ذلك الموظف بالثقة في دعم فكرتك كما يشعر بالثقة بالانتقال إلى مركز أكثر ظهوراً.

أعط الموظف فرص تعلم مهارات جديدة ستكون ذات منفعة. يمكن أن يكون المحرض لبعض الموظفين هو توسيع المهارات أو تعلم الجديد منها. إذا ساعدهم مقترحك على التطور، فسيحفزهم على موافقتك. إن الدعم مهم لتعليم مهارات جديدة بنجاح، لذلك كن مستعدا لتقديمه.

اجعل عمل الموظف أسهل أو ممتعا أكثر. إذا استطاع طلبك أن يقلل حجم ضغط العمل على الموظفين باستخدام القليل أو الكثير من الطرق الإضافية لتخفيف أعبائهم، وبناء على ذلك سيكونون على الأرجح داعمين له. يقل اكتراث بعض الأشخاص بأعباء عملهم مقارنة بمدى المتعة والتحدي الذي توفره. إذا قدرت واقعياً بأن محرض الموظف مرتبط بالمهمات ذات التحديات، واقتراحك فقدم تحديات من هذا القبيل، عندها يمكنك استخدام تلك المعلومة لتؤمن التزامه.

المناشدات العاطفية (القلب)

يتضمن الصنف الأساسي الثاني من تكتيكات التأثير أفكارا تتعلق بإيصال رسالتك عن طريق ربطها بمحرض عاطفي مهم. فكرة تعزيز مشاعر الموظف عن طريق إشعاره بأن سعادته أو رضاه، أو حسه بالانتماء سيحظى بالدعم والتأييد.

بيِّن للموظف كيف أن الفعل المطلوب يلتقي مع أهدافه وقيمه المستقلة. يَقْدُم الموظفون إلى المؤسسات بأهداف وقيم مستقلة توجه حياتهم. ويبحثون عن التوفيق بين أهدافهم وقيمهم من جهة، وتلك التي تدعو المؤسسة إليها من جهة أخرى. قدم اقتراحك بأسلوب يمكنهم به معرفة أن دعمهم لهذا الاقتراح سيساعدهم على تحقيق أهدافهم بالإضافة لأهداف مؤسساتهم.

العام ١٩٦٢ والحرب الباردة في ذروتها، أطلق الاتحاد السوفيتي قبل خمس سنين بنجاح سبوتنك، وهي كرة من الألمنيوم تزن ١٨٤ باونداً ترسل إشارات صوتية من مدارها فوق الأرض. هذه الأصوات القليلة كانت بوق الإنذار الداعي للتحرك، فحث الرئيس جون إف كندي أمريكة على التقاط التحدي التقني والاستفادة من أفضل جوانب طبيعته. وخلال خطاب في جامعة رايس في هيوستن، تكساس، استحث كندي أمريكة على الهبوط بمركبة فضائية مأهولة على سطح القمر والعودة بها إلى الأرض سالمة قبل نهاية العقد- ليس لأنه أمر سهل ولكن لأنه أمر شاق جذب الحس الوطني باتجاه التحديات التاريخية والمسؤوليات العالمية. وبعد سبع سنين أنجز الهدف.

صف المهمة بحماسة وعبر عن ثقتك بمقدرة الموظف على إنجازها. من النادر أن تجد موظفاً لا يريد أن يكون معتبرا من حيث القدرة والمهارة التي يمتلكها. حتى وإن كان كذلك، فيفضل مختلف الموظفين تلقي التشجيع بوسائله المختلفة، فإذا استطعت أن توصل دعمك إلى المستوى المناسب، سيسهل على الأشخاص دعم طلبك، إما لأن دعمك يمنحهم الثقة التي يحتاجون إليها لتنفيذه، أو لأنهم يشعرون بالتفويض بإعطائك إياهم مهمة يجب عليهم إكمالها بأنفسهم.

اقرن طلبك برؤية جذابة واضحة يستطيع الشخص أن يدعمها بشكل كامل. إن رفد الفعل المرجو برؤية سابقة واضحة يمكن أن يقدم المحرض الذي يحتاج إليه الموظف لتنفيذ طلبك.

ناشد الصورة الذاتية للموظف. إن تقدير الذات قوة عارمة. فإذا وضع طلبك الموظف في موقع لا يناسب تقديره للموظف أو قدراتها، فستواجه المقاومة. ومن المهم فهم أثر طلبك على تقدير للموظف لذاته (إيجاباً أو سلباً). فإذا كان الأثر إيجاباً، بيِّن للموظف أن تنفيذ الفاعلية ينسجم مع

تقديره لذاته. أما إذا كان سلباً، فيمكن أن ينوي الموظف متابعة تنفيذ طلبك إذا فهم أنه توقف مؤقت لصورته الذاتية واعتقد أن النتيجة النهائية أفضل على المدى الطويل.

المناشدات التعاونية (الأيدي)

لتؤثر بنجاح ينبغي عليك القيام بما هو أكثر من اجتذاب عقل الموظف وقلبه. تكمن قوة المناشدات التعاونية في أنها تبني تواصلا بينك أنت، للموظف الذي تحاول التأثير فيه، والآخرين ليقدموا الدعم لاقتراحك، ثم العمل معاً لإنجاز هدف مهم متبادل يمد يدا للآخرين في المؤسسة وهو طريقة فاعلة جداً في التأثير. أكثر من ذلك، فإنه يبين حقيقة أن التأثير ليس عملية أحادية الاتجاه، تتدفق من موظف باتجاه الآخر. وعوضاً عن ذلك، فهو تبادلي-يتدفق جيئة وذهاباً ويهب الأفكار والخطط والقرارات التي تفضل على أي من أفكار الموظف الأصلية.

زود الموظف بالموارد الضرورية التي يحتاج إليها لإنجاز عمله (على سبيل المثال: الوقت، الموظفون، المواد، الدعم التقني) عامل مهم في تنفيذ أحدهم لاقتراحك هو أن تكون راغباً بتقديم ما يلزم من المساعدة لإنجاز المهمة وقادرا على ذلك. وغالبا ما يجب عليك تقديمه يعتمد على موقعك وصلاحياتك، وكلما زاد ما تستطيع أن تقدمه، زاد احتمال أن يمضي الشخص في تنفيذ طلبك.

قلل من صعوبة تنفيذ الطلب عن طريق إزالة عوائق النجاح. هناك جزء من دعم الشخص الذي وافق على الاضطلاع بالمهمة يكون بإزالة عوائق النجاح أو تقليل الصعوبة في تنفيذ طلبك. فمن المهم للأشخاص الذين تحاول التأثير فيهم أن يدركوا أنك تعمل لمصلحتهم.

تطوع لمساعدة الشخص في إنجاز المهمة. كذلك بالعمل، تجعل من باعثك واهتمامك الحقيقي بنجاح المشروع قدوة للآخرين، فيكون احتمال دعمك من الشخص أكبر.

أشرف رقيب على فريق من أربعة أشخاص. جاء إلى مكتبه في يوم عطلة وبدل مكان كراسي الجميع وفق النسق الذي يعتقد أنهُ أكثر فاعلية. وعندما أتى فريقه للعمل صباح الإثنين، كان الأربعة جميعهم منزعجين جداً–لدرجة جعلته يسمح لهم بإعادة كل شيء إلى مكانه السابق. جمعهم بعدها وقدم لهم النصيحة عن الكيفية التي يمكن أن تعيد ترتيب المكتب ليكون أكثر فاعلية. وبحصولهم على الحد المقبول من الاهتمام، مشوا بالخطة نفسها! ولذلك أعادوا الأثاث للمكان الذي وضعه مشرفهم فيه. هذه المرة كانوا جميعاً منسجمين معها منذ أن أصبحت «فكرتهم» وليست وصفة جاهزة من رئيسهم.

اعرض المساعدة على الموظف في عمله الاعتيادي. انتبه إلى المكان الذي يمكن أن يعاني فيه الموظف من بعض الضغوط في مركز عمله، واعرض تقديم الدعم. تجنب القيام بما يفوق قدرتك أو محاولة المساعدة في المنطقة التي ليست في حدود خبرتك ومعرفتك.

اطلب اقتراحات حول كيفية تحسين الاقتراح الأول من أجل إيجاد نتيجة رابح لرابح لجميع الأطراف المعنية. عليك أن تكون أكثر مرونة فيما يتعلق بالنتيجة النهائية، ولكن هذا الأمر غير ممكن دائماً. لعل المؤسسة حملتك مسؤولية مهمة ما، عندما انتهت، تصادمت مع أشخاص آخرين. ولكنَّ هؤلاء الموظفين ربما لم يُستَشَارُوا فيما إذا كان القرار السليم قد اتخذ. في هذه الحالات، من الضروري لك أن تقدم أي دعم تستطيع القيام به بحيث تساعد الموظفين على أن يصطفوا وفق توجه المؤسسة.

اطلب من الموظف الأفكار حول كيفية المهمة المطلوبة، وادمج هذه الأفكار في المهمة. من المرجح أن يلتزم الموظفون بفكرة ما إذا أشركوا في

اختيار الكيفية التي يمكن إنجازها بها. إذا كنت بالفعل تطلب المدخلات، فتابع وسَـوِّ اقتراحك ليتكيف مع أفكارهـم. ولكي تفعل هذا، يجب عليك العمل قريباً منهـم لتقرر إذا كان مـا يقترحونه عملياً ومناسباً. تجعلك هـذه التقنية توجه توقعاتهم بأسلوب منفتح وبذلك يترجح أن تلتقي الخطة مع حاجات الجميع.

استجـب بكثير من الاهتمام لاقتراحات الموظف وجوانب قلقه. أصغِ. أصـغِ. أصغِ. خذ وقتاً لتفكر مليـاً في اقتراحات الموظف وجوانب قلقه. فأنت تجمـع معلومات إضافية عما سيحـدث إذا لم تكن مستعداً للقاء محتمل مع مزيد من المسهمين الذين يمكن أن تلتقي بهم في الشارع على مشاركته.

أشـرك الموظف في أكـبر مهمة متعلقة بإقرار كيفيـة تنفيذ أهدافك. يستغـرق التأثـير وقتاً. فهو مشابه لزراعة الحبـوب وإنمائها. قبل تقديم طلـب معين، اسأله عن رأيـه في المطلب العام. ثم ابحث عن الحالات التي يمكنـك أن تستجمـع أفكارك فيهـا لاستقصاء إضافي ولتأمـين المشاركة. وعندما تشعر أن الوقت ملائم وأنك أسست لمشاركة كافية بإدخال التغذية الراجعة للموظف، عندها شاركه في مطلبك الخاص.

أوجـد تحالفـات مـع الموظفـين الداعمـين للمهمـة المطلوبـة. تبنـت المؤسسات المعاصرة بنية أفقية أكثر، ما يعني أن مقدارا قليلا من القرارات يتخـذ دون إشـراك أصحاب مصلحـة متنوعين. في المحصلـة، يصبح بناء أحـلاف للدعـم أمـرا حاسمـا للنجاح. إنـه تكتيـك فاعل يتمثـل في تعيين وإشراك أصحاب المصلحـة الإستراتيجيين الذين ساندوا اقتراحك وهكذا يشكلون قاعدة عريضة للدعم.

أخبر الشخص عن أولئك الجديرين بالثقة الداعمين للمهمة المطلوبة. احذر من ذكر أسماء أناس مشهورين تعرفهم أو كنت قد قابلتهم بغية التأثير علـى الموظفـين، ولكـن عندما تعطـى الإذن، استخـدم أسماء أولئـك الذين يقدرهم الموظف ويحترمهم، واشرح سبب دعم هؤلاء الموظفين لفكرتك.

استعن بالموظفين الجديرين بالثقة ليساعدوك في التأثير في الموظف. من هم القادة الذين يتوقف الناس عندهم ويصغون إليهم في مؤسستك؟ سل هؤلاء القادة تعزيز أفكارك بقبول عام.

طور أحلافاً إستراتيجية بواسطة التشبيك مع أصحاب المصلحة النافذين الذين سيساعدونك في تطوير إستراتيجية تأثيرك. يتطلب بناء شبكة ذات أساس متين وقتا وعناية متواصلين. لذلك تفحص كل بريد إلكتروني، و تفاعل، وكل نقاش عام باعتبارها وسائل لإنجاز ذلك الهدف.

تفعيل التأثير

لكي تصل بتأثيرك الشخصي إلى حده الأعلى، عليك أن تستكشف التكتيكات التي تحصد أهم الدعم لمهمة معينة. كما تحتاج في الوقت نفسه، إلى أن تفصل إستراتيجيتك التأثيرية على مقاس ذلك الشخص المحدد من بين الذين تطلب دعمهم. كلما اكتسبت خبرة باستخدام مختلف تكتيكات التأثير، ستكتسب ثقة أكبر بمهاراتك التأثيرية.

يمكنك بناء تلك الثقة وترميم النقص في أدوارك التأثيرية التي تؤديها تدريجياً عن طريق التخطيط الحذر لكل حالة تخطط فيها لالتماس الدعم من الآخرين. يمكن للخطة أن تأخذ صورة النص الذي تشرع من خلاله بتقويم الحالة (ما الذي تحاول إنجازه؟) وتقويم أصحاب المصلحة من الذين تنشد قبولهم ودعمهم. تستطيع أن تعيد النظر في مواطن القوة والضعف لمختلف تكتيكات التأثير واستباق ردود الفعل المرجح أن تحصل عليها مقابل جهدك. بعد الشروع في هذه الخطة يمكنك أن ترسم تفاصيل المقابلة بينك وبين الموظف الذي تريد التأثير فيه.

باستخدام معلومات هذا القسم، فكر إلى أبعد الحدود في الأفعال التي ستتخذها قبل جلسة التأثير وفي أثنائها. وبعد الجلسة أعد النظر في

أفعالـك وفي استجابـات الشخص الذي تحـاول التأثير فيـه. فكر جيدا في جهودك بحيث تستطيع أن تتعلم من خبرتك وأن تستخدم ما تعلمته لتصوغ المواجهات المستقبلية.

رتب أهدافك

مـن المرجـح أن تنجـح في التأثـير في أفـراد آخريـن إذا أسسـت أهدافا واضحـة، وقومت جمهـورك، وحددت تكتيـكات التأثير المناسبـة، ومارستها. استخدم الأسئلة الآتية لتعمل أفكارك حول من هو الذي تحتاج إلى التأثير فيه وما الذي تنوي إنجازه.

- مـن هو الموظف الذي تحـاول التأثير فيه وما هو الموقـع الذي يشغله بالنسبة إليك (رئيس، ند، مرؤوس، زبون، بائع ،... إلخ.)؟
- مـا هي الحالة؟ لم أوكلت المؤسسة هذه المهمة إليك؟ ولم تحتاج دعم هذا الموظف لفكرتك؟
- ما الذي تريد أن ينتج عن جلسة التأثير؟
- مـا هـي المنافع التـي تريد أنـت والشخص الـذي تنـوي التأثير فيه الحصول عليها إذا عالجت الحالـة جيدا؟ وكم سيكلفكما تعاملكما الفاعل مع هذه الحالة أنت والموظف الذي تريد التأثير فيه ؟
- حـدِّد أوجه التشابه والاختلاف للقوة الشخصية والمكانية بينك وبين الموظف الذي تريد التأثير فيه. كيف تستطيع تفعيل هذه القوة لتزيد من تأثيرك؟

تحديد الفوائد والتحديات

إن كل جهـد تأثـيري تبذله لهـذا الشخص يحقق فوائـد ويولد تحديات متعلقـة به-بمعنى آخـر، تلك الأشياء التـي تجعله أسهل وتلـك التي تجعله

أصعــب. علــى سبيل المثــال، لعلك تعرضــت لمواجهــة سلبيــة في الماضي مع الموظــف الذي تأمل أن تؤثر فيــه الآن؟ كيف ستتعامل مــع الأثر الباقي لتلك المواجهــة؟ من الجانــب الإيجابي، ربما تمتلك بعضــ الخبرة في مجال معين اختارتــه المؤسســة، وذاك الموظف الــذي ترغب أن تؤثر فيــه يريد الحصول علــى بعضــ الخبرة في هذا المجــال . بتحديد الفوائد والتحديــات الموجودة، ستكــون قد حصلت علــى استعداد أفضــل للاستفادة مــن الفوائد ومعالجة التحديــات. وستزيــد أيضا مــن فرص نجاحك في التأثــير في الموظف. ورقة العمل في صفحتي ٢٩-٣٠ ستساعدك في التحكم في العقبات والتحديات التي تحدث لدى التأثير في الشخص. استخدمها أيضاً لتوضح الفوائد التي يمكن الاستعانــة بها لزيادة فرصــك في النجاح. تم تصنيف ثلاثة مجالات واسعة، ولعلك تفكر في مجالات أخرى يمكن للتحديات والإعانات أن توجد فيها.

تطوير نص جلستك التأثيرية

باكتسابك ما تعلم عن الموظف الذي تريد التأثير فيه والحالة التي ستحاول التأثــير فيهــا، تستطيــع الآن أن ترســم التفاصيل حول كيفية إجــراء المقابلة مــع الموظف. يتضمــن التأثير بنجــاح في الآخر أكثر من مجــرد تقديم طلب. فللحصــول على التزام الموظــف، عليك أن تنخرط في حــوار متصل بهدفك، لتفسر الفوائد التي ستتمخض عن ضم جهده إلى جهدك، وتؤمن تأييده.

هناك طريقة واحدة للبدء عند التخطيط لحوار ما وهي بتحديد تكتيكات التأثير التي من المرجح أن تعمل بصورة أفضل اعتماداً على ما تعلمه. أمعن النظر في الحــالات الموصوفة ضمن الصفحــات ١٩ - ٢٧ لاختيار التكتيكات التي تعتقد أنها الأكثر تأثيراً. راجع الكيفية التي قومت بها أداءك على صعيد تأثــير مهاراتك التكتيكيــة في ورقة العمل على الصفحــات ١٦ - ١٨. وأعطِ انتباها مميزا للتكتيكات التي لم يتكرر تقديمها، وفكر كيف يمكنك تطويرها قبل إجراء حوارك التأثيري من أجل زيادة فرصتك في النجاح.

ليس من الضروري أن تعمل الكثير لتطوير بعض التكتيكات نادرة الاستخدام؛ كل هذا العمل في بعض الأحيان عبارة عن انتباه للنواقص في علبة الأدوات الخاصة بتكتيكاتك التأثيرية، لتبني بعدها بعضا من هذه التكتيكات في رسالتك. هناك إستراتيجية تنموية أخرى موجودة لتقويم الفوائد التي حددتها وعليك أن تفكر فيها وفي الكيفية التي تستطيع بواسطتها الاستعانة بهذه الفوائد لتدعم التكتيكات التي لا تستخدمها عادة. على سبيل المثال: إذا كنت ماهرا في التعاون ولكنك تجد عرض الأسباب المنطقية تحدياً، فربما يمكنك أن تضع الآخرين في الصورة لمساعدتك على تطوير الأساس المنطقي. لعلك تحتاج لمزيد من الممارسة والتمرين، أو عليك أن تبحث للحصول على تكتيكات أخرى لتصل إلى مستوى المهارة الذي يلزمك لتكون مؤثرا فاعلاً. هدفك قبل البدء في الحوار التأثيري هو الشعور بمستوى جيد من الثقة والاطمئنان إلى التكتيكات التي اخترت استخدامها. ستساعدك ورقة العمل الموجودة في صفحتي ٣١-٣٢ على تطبيق خطتك بنجاح.

الورقة الدراسية لتحليل الإعانات والتحديات		
	عناصر التحديات السلبية	عناصر الإعانات الإيجابية
العلاقة ما نوع علاقة العمل التي تملكها مع الموظف الذي تريد التأثير فيه؟ ما هو مستوى الثقة والاحترام بينكما؟ هل تعاونتما في العمل سابقاً؟ وهل كان ذاك العمل ناجحاً؟ ما سبب نجاحه؟ هل نشب بينكما خلاف سابقا وهل أنتما متخاصمان الآن؟ ما هي الحالة التي أدت إلى الخلاف؟ وهل تم الفصل فيه؟ وهل خلف أي مضاعفات؟		

السياسة والسلطة هل يشغل الموظف الذي تريد التأثير فيه منصبا أعلى أم أقل من منصبك في المؤسسة؟ ما مقدار القوة التي يخلفها ذلك التفاوت في إستراتيجيتك التأثيرية؟ هل يمتلك هذا الموظف نوعاً غير رسمي من السلطة في المؤسسة بالاعتماد على مهارات إقامة العلاقات، مثلاً، أو على شبكة من الأنداد؟ كيف يمكنك استخدام هذه المهارات أو تلك الشبكة للتأثير في الموظف؟ ما هي التحديات التي سيضعونها في طريقك كلما حاولت التأثير.		
المهارات والمعرفة أيملك الموظف الذي تريد أن تؤثر فيه المهارات والمعارف التقنية اللازمة، تلك التي ستساعد على إنجاز مهمتك أو ستسهم في اقتراحك؟ هل نال اقتراحك اعتراف الموظف بالمهارات والمعرفة؟ وهل يتطفل اقتراحك على المجال التقني الذي يعتبره الشخص ميدانه؟		
استناداً إلى تحليلك. هل من المحتمل أن تؤدي محاولتك للتأثير في هذا الموظف – وفي هذه الحالة – إلى نتائج إيجابية؟		

إدارة حوارك

الآن وبما أنك قومت مهاراتك، ورسمت أهدافك، ووصفت الموظف الذي تحاول التأثير فيه، ووضعت مسودة لأرضية جلستك التأثيرية، فأنت جاهز لتجري حوارك. استعن بالأفكار التي طورتها باستخدام ورقة العمل الموجودة في صفحتي ٣١-٣٢ لتساعدك على التركيز خلال المحادثة. إن المهارات

الفاعلة في الاتصال والعلاقات مع الموظفين حاسمة في هذه المرحلة، وتستطيع أن تصوغ استخداماً جيداً لهذه المهارات بتهيئة الوضع لطلبك وبإقامة حالة من الوئام مع الموظف الآخر.

هيء الشروط المناسبة. انتقِ الزمان والمكان المناسبين لحوارك التأثيري. وأوجد وضعاً تنخفض فيه الارتباكات إلى أدنى مستوياتها. انتقِ وضعاً طبيعياً لتقليص التفاوت في السلطة الشخصية وتلك المتعلقة باختلاف المواقع على السلم الوظيفي. وابتدع إطارا يشجع الانفتاح، والتفاؤل، والتواصل مع الموظف الذي تحاول التأثير فيه.

وفر حالة من الوئام. وصِّف الحالة. ودقق لمعرفة أن الموظف يفهم ما تقول. كن واعيا للأثر الفاعل الذي يملكه التواصل غير الكلامي كلغة الجسد ونغمة الصوت. تأكد من أنك تتواصل معه عبر العيون والابتسامة ودع الشخص يعلم أو تعلم أنك تنصت لما يقول. راقب ردات فعل الرجل في أثناء حديثك، واستفد من مواطن الاتفاق؛ لتنشئ قوة دافعة نحو نتيجتك المرجوة.

ورقة عمل لحوار التأثير	
أي مناشدات منطقية ستكون أكثر فاعلية؟	ما الذي ستقوله أو ستفعله بالتحديد لتستخدم هذه التكتيكات؟
أي مناشدات شعورية ستكون أكثر فاعلية؟	ما الذي ستقوله أو ستفعله بالتحديد لتستخدم هذه التكتيكات؟
أي مناشدات تعاونية ستكون أكثر فاعلية؟	ما الذي ستقوله أو ستفعله بالتحدي لتستخدم هذه التكتيكات؟

توقع الاستجابات المحتملة. ما الذي يمكن للموظف أن يشعر به أو يفكر فيه عقب محاولتك التأثير فيه؟ وما الذي يمكن أن يقوله؟

أوجد حوارا عكسيا. وخططاً للكيفية التي ستستخدم فيها تكتيكات تأثيرية إضافية للإجابة، وإذا اقتضت الضرورة ذلك، على إجابات الموظف.

حدد النقط المحتملة للانسجام المتبادل واستخدمها للتحرك نحو نتيجتك المرجوة. وأمن الموافقة عليها. وأسس لخطوات واضحة يتخذها كل منكما لينجز أهدافك المقبولة.

اختم اللقاء بملاحظة إيجابية. وعبر عن إعجابك وبلغ استعدادك للقاء ثانية من أجل مراقبة التقدم الذي تحقق نحو الهدف.

التسجيل والتأمل

من المهم أن تتعلم من خبرتك، لتزيد مقدار مهاراتك التأثيرية. فكل مرة تحاول التأثير بأحدهم فيها، حتى وإن كان بمجرد طلب صغير، فلديك الفرص لتسترجع ما حدث في الماضي وتستجيب للمواجهة بتكييف تكتيكاتك وتقنياتك، سجل ما حدث عقب حوارك التأثيري وفكر فيما تعلمته. استخدم الأسئلة الآتية دليلاً للتركيز على دروسك في الخبرة.

- ما الذي كان ناجحاً؟ صِف الحالة واستجابة الموظف .
- ما الذي لم يكن ناجحاً؟ صِف الحالة واستجابة الموظف.
- هل حصلت على النتيجة التي ترجوها؟ صِف أي حل وسط أو أي تطوير لهدفك المراد.
- ما الذي ستفعله بأسلوب مختلف في المرة القادمة؟
- ما هي الخطوات التي وافقت أنت والشخص الآخر على اتخاذها لاحقا؟
- ماذا تعلمت عن نفسك وعن مهاراتك التأثيرية؟
- ما هو الدعم الإضافي الذي تستطيع إيجاده لتطور مهاراتك التأثيرية؟

التأثير على المدى الطويل

التأثـير في الآخريـن ليس أمـرا سهلاً. فهـو لا يوظف مهـارات التعليم والممارسـة فقـط ولكنـه يقومـك بوصفـك متوصـلاً مهـارات علاقاتـك الشخصيـة واتصالاتك. وما هو أبعد من ذلك أن التأثير الناجح في أحدهم ليقر بجدول أعمالك أو ليلتزم بأهدافك المرجوة قد لا يحدث مباشرة. فمع كل فـرد تحـاول التأثير فيه عليك أن تكون حذرا بتقديـر التكاليف والفوائد الموظفـة للموافقة على رأيك. وهذا يعني أن مرونتك وتكيُّفك بوصفك قائداً سيخضعان للاختبار.

تستطيـع أن تحصل على تأثير أفضـل بالاستعانة بناصح مخلص، أو بزميـل، أو بمدرب لترفد تطوير مهاراتك. ابحـث الأشخاص النافذين في مؤسستك. راقب ما يفعلونه وما يقولونه وكيف يعالجون فرصهم في التأثير. تحدث معهم حول تكتيكات تأثيرهم وكيف قاموا بتطويرها. إذا بقيت على تماس مع نقط ضعفك وقوتك الخاصة، فاعمل على تطوير المهارات نادرة الاستخدام، واجعل كل خبرة في التأثير فرصة للتعلم، وهكذا ستعزز كثيرا من القدرات الحاسمة في ميدان القيادة.



كتب مقترحة للقراءة

Bragg, M. (1996). *Reinventing influence: How to get things done in a world without authority.* London: Financial Times-Prentice Hall.

Carnegie, D. (1982). *How to win friends and influence people* (Rev. ed.). New York: Pocket Books.

Cohen, A., & Bradford, D. (1991). *Influence without authority.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Hook, J. (1999). *The agile manager's guide to influencing people.* Bristol, VT: Velocity Business Publishing.

Johnson, R., & Eaton, J. (2002). *Influencing people.* London: Dorling Kindersley.

Maxwell, J., & Dornan, J. (1997). *Becoming a person of influence.* Atlanta, GA: Maxwell Motivation, Inc.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations.* Boston: Harvard Business School Press.

Rogers, J. (1999). *Influencing people: The essential guide to thinking and working smarter.* New York: American Management Association.



الخلفية

يمتلك البحث تاريخاً طويلاً في الكيفية التي يستخدمها المديرون للتأثير حيث أدى إلى فهم عام بأن القادة يستطيعون أن يستخدموا تكتيكات متعددة ليبنوا الالتزام وليحصلوا على النتائج من: الأنداد، المرؤوسين، والرؤساء. بالتركيز على الممارسات المعرَّفة في أبحاث الباحثين:

(Yuki & Falbe 1990; Yuki Lepsinger، & Lucia، 1992; Yuki & Tracey، 1992)

من أجل الوظائف حالياً في المؤسسات، طور مركز القيادة الإبداعية عدة برامج تعليمية تركز على فن التأثير. حيث جلبت بعض هذه البرامج المشاركين إلى حرم مركز القيادة الإبداعية ليتعلموا كيفية تطوير مهاراتهم التأثيرية، وأخرى أنشأت مشاريع تطويرية معتمدة مخصصة لعملاء محددين ممن يريدون تعليم موظفيهم التكتيكات للحصول على النتائج في عصر المؤسسات المسطحة غير الهرمية ومتعددة الأهداف.

يستخدم مركز القيادة الإبداعية أدوات تقويم، ومنها تقنية التعليم بتسجيل الفيديو، والموجزات النصية وذلك لمساعدة المديرين في تبين تكتيكات التأثير التي يستخدمونها معظم الأحيان وتلك التي يحتاجون إلى تطويرها لتصبح أكثر فاعلية. بالإضافة إلى ذلك؛ فالمشتركون في البرامج المركزة على التأثير في مركز القيادة الإبداعية يكتسبون الدراية والثقة التي تمكنهم من تحديد الأشياء التي يستخدمون فيها تكتيكات تأثيرية معينة، تطور إلى أقصى درجة كلاً من رأسمالهم الاجتماعي وفاعلية علاقاتهم الشخصية. إن البرامج التعليمية التي تركز، بوضوح وإلى الحد الأقصى على تطوير تكتيكات التأثير هي برامج مؤسسات القيادة في مركز القيادة الإبداعية، ويصنف البحث على أنه أهم برامج التطوير المعتمدة في مركز القيادة الإبداعية.

ملخص النقاط الرئيسة

إن التأثير هو المكون الرئيس في القيادة. قد لا يكون موقعك في مؤسسة ما والسلطة التي تخولك إياها كافية لتحرض الناس على القيام بما تطلبه. إن تطوير مهارات التأثير يمكنك من تحقيق التزام الناس من جميع المستويات: أندادك، ومرؤوسيك، ورؤساؤك.

قد تكون تكتيكات التأثير منطقية، أو شعورية، أو تعاونية. الخطوة الأولى هي بتقويم تكتيكات التأثير التي تستخدمها حاليا. بعد ذلك تستطيع أن تطور تلك التي تستخدمها نادرا لتصبح أكثر فاعلية.

إن التخطيط مهم. رتِّب أهدافك: حدِّد ما تود إنجازه ومن يلزمك التأثير فيه. خذ بعين الاعتبار أي فوائد وتحديات ستلاقيها خلال اجتيازك للحالة وبذلك تستطيع أن تستفيد من الفوائد وتعالج التحديات. حدِّد تكتيكات التأثير التي من المحتمل أن تصنع الأفضل. أعطِ انتباها مميزا للتكتيكات نادرة الاستخدام، وفكر كيف تستطيع تطويرها قبل جلسة التأثير.

عندما يحين الوقت للحوار الفعلي، ضع الشروط الملائمة لطلبك وأقم حالة من الوئام مع الموظف الآخر. استفد من نقاط الاتفاق للمضي نحو نتيجتك المرجوة.

فيما بعد، سجل ما حدث وفكر بواسطة ما تعلمته. بهذه الطريقة، تصبح كل محاولة للتأثير خبرة معرفية، وتتابع تعزيز قدرتك.



قوتك في التأثير: ورقة عمل ذاتية الإرشاد

الجدول

ضع كل نقطة من نقطك في الجدول المدرج أسفل الصفحة، ومن ثم صل النقطة ستعرف عندها أي التكتيكات التأثيرية تستطيع أن تطور لتكون أكثر فاعلية.

الرأس منطقية			القلب شعورية		الأيدي تعاونية	
الفوائد الشخصية	الفوائد المؤسسية		المنشدات العاطفية		التحالفات التشاور التعاون	

للمدير الممارس

التأثير

إن التأثير مكون أساسي في القيادة. قد لا يكون موقعك في مؤسسة ما والسلطة التي تخولك إياها كافية لتحرض الناس على القيام بما تطلبه. إن تطوير مهارات التأثير يمكنك من تحقيق التزام الناس من جميع المستويات :أندادك، ومرؤوسيك، ورؤسائك.

ديفيد بالدوين: هو عضو هيئة التدريس في مركز القيادة الإبداعية المؤسس على أرض جامعة سان دييغو. منذ عام ١٩٩٥ ، أدار ووجّه مبادرات للقادة، من ضمنها مزيج من البرامج التعليمية العالمية، لزبائن مركز القيادة الإبداعية. وبوصفه مدرباً تنفيذياً، يشرك الزبائن في تحديد كيفية زيادة قدراتهم التأثيرية. ديفيد حائز على إجازة جامعية في الاتصالات الخطابية من جامعة سان دييغو، و ماجستير بالاتصالات التنظيمية من جامعة الينوى.

كورت غريسن: هو كبير الزملاء المشرفين على برنامج القيادة الإبداعية في جامعة سان دييغو. وهو عضو هيئة تدريس متفرغ، ومتخصص في القيادة وفي فريق التقييم والتحديث، ومدرس تنفيذي للقيادة الفاعلة، وللتحول المؤسساتي. كورت حائز على إجازة جامعية في علم النفس من جامعة سان دييغو، وماجستير في علم النفس السريري من جامعة روس ميد للعلوم النفسية ودكتوراه في الفلسفة في علم النفس المؤسسي من جامعة كاليفورنيا لعلم النفس الاحترافي في لوس أنجلوس.

مركز القيادة الإبداعية مؤسسة دولية تعليمية غير ربحية، تتمثل رسالتها في تعزيز فهم القيادة، وممارستها، وتطويرها، لمصلحة المجتمع في شتى أرجاء العالم. نحن نجري أبحاثاً، ونصدر مطبوعات، ونقدم تشكيلة واسعة من البرامج والمنتجات التعليمية للقادة والمؤسسات في القطاعات العامة، والتجارية، وغير الربحية.

ISBN:978-9960-54-676-6

